

学校编码: 10384

学号: X2007155137



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

厦门信达外贸分公司竞争战略探索

刘晓艺

指导教师: 郭霖 教授

厦门大学

厦门大学

硕士学位论文

厦门信达外贸分公司竞争战略探索  
Exploration of Xiamen Xindeco Import & Export  
Branch's competitive strategy

刘晓艺

指导教师姓名: 郭霖 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交时间: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 3 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2013 年 3 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

厦门信达股份外贸分公司起步于 1984 年，是信达股份核心业务之一。公司致力于创造持续性的企业价值，重点发展以铁矿石、阴极铜、能源石化产品等为主导的资源类项目，推进异地及海外物流中继平台的建设，发掘商品流通链上的附加价值，力争成为行业内的领先者和国内知名的优质资源提供商。本文以现代战略管理理论为基础，结合厦门信达股份有限公司外贸分公司的具体实际，运用了 PEST 分析、波特五力模型、价值链分析以及 SWOT 分析对其所处的宏观环境、行业环境、竞争环境以及公司的内部资源进行了系统的分析，辨别了公司外部环境中存在的机会与威胁，明确了公司内部资源的优势与劣势。根据对三种企业竞争战略—成本领先战略、差异化战略、集中差异化战略的对比分析，论文明确了信达外贸应采取集中差异化竞争战略。论文还探讨了信达外贸在竞争战略上应采取的措施，以及如何完善贸易业务战略，如何在事前、事中、事后对战略实施过程进行有效控制也在文中得以体现。信达外贸的战略愿景是成为行业内具有持续竞争力的现代化企业。本论文研究对信达外贸实现这一战略愿景具有一定的可操作性，当然，战略方案本身也有待于信达外贸在实践中进一步检验和完善。

关键词：信达外贸；竞争战略

厦门大学博硕士论文摘要库



## **Abstract**

Xiamen Xindeco trade branch was started early in 1984 and is one of the core business of Xiamen Xindeco. The company is committed to creating continual corporate value, cultivating resources-based projects such as iron ore, cathode copper and energy petrochemical products. On the other hand, it is making efforts to promote the construction of a remote and overseas logistics intermediate platform, explore the added value of the commodity circulation chain, and aims to become an industry leader as well as a renowned supplier of quality resources. The article is based on modern strategic management theory, combining with the specific situation in Xiamen Xindeco trade branch, makes system analysis of macro environment, industry environment, competition environment and its internal resources. Making use of PEST analysis, Michale Porter's Five Forces Model, Value chain analysis and SWOT analysis, the article distinguishes the opportunity and threat in external environment and the advantage and disadvantage of internal resources. According to competitive analysis of three kinds of strategies-cost leadership strategy, differentiation strategy and differentiation focus strategy, the article suggests that Xindeco shall take differentiation focus strategy. The article also analyses the measures that Xindeco shall take on differentiation focus strategy. Then the article expounds implementation and control of the selected strategy. Xindeco aims to become a modern enterprise with sustainable competitive advantages. The strategic solution in this article is particle for Xindeco, still it needs further inspection and improvement.

**Key words: Xiamen Xindeco ; competitive strategy**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容和研究方法	2
第三节 论文内容和框架结构	3
第二章 战略相关理论综述	4
第一节 竞争战略的定义	4
第二节 竞争战略的内容	4
第三节 竞争战略管理过程	6
第四节 战略分析工具简介	7
第三章 信达外贸外部环境分析	10
第一节 宏观环境分析	10
第二节 行业环境分析	14
第三节 行业竞争环境分析	15
第四节 小结	17
第四章 信达外贸内部环境分析	19
第一节 公司概况	19
第二节 内部经营分析	22
第三节 价值链分析	26
第四节 SWOT 分析	28
第五章 公司竞争战略选择	32
第一节 公司竞争战略目标	32
第二节 竞争战略分析	33
第六章 公司战略的实施与控制	36
第一节 战略实施	36

第二节 战略控制 .....	41
第七章 结论 .....	44
参考文献 .....	45
后 记 .....	46

厦门大学博硕士论文摘要库

## CONTENTS

<b>Chapter 1: Brief Information.....</b>	<b>1</b>
Section 1: Background.....	1
Section 2: Study Contents and Methods.....	2
Section 3: Paper Analysis Structure.....	3
<b>Chapter 2: Competitive Strategy Theories. ....</b>	<b>4</b>
Section 1: Definition of Competitive Strategy.....	4
Section 2: Contents of Competitive Strategy.....	4
Section 3: Competitive Strategy Management Process.....	6
Section 4: Study Theory and Methods.....	7
<b>Chapter 3: External Environment of Xindeco Analysis.....</b>	<b>10</b>
Section 1: Macro Environment Analysis.....	10
Section 2: Industry Environment Analysis.....	14
Section 3: Industry Competitive Environment Analysis.....	15
Section 4: Brief Summary.....	17
<b>Chapter 4: Internal Environment of Xindeco Analysis.....</b>	<b>19</b>
Section 1: Company Introduction.....	19
Section 2: Internal Management Analysis.....	22
Section 3: Value Chain Analysis.....	26
Section 4: SWOT Analysis.....	28
<b>Chapter 5: Competitive Strategy Choice.....</b>	<b>32</b>
Section 1: Competitive Strategy Target.....	32
Section 2: Competitive Strategy Analysis.....	33
<b>Chapter 6: Strategy Execution and Control.....</b>	<b>36</b>
Section 1: Strategy Execution.....	36

<b>Section 2:Strategy Control.....</b>	<b>41</b>
<b>Chapter 7:Summary.....</b>	<b>44</b>
<b>Reference Books.....</b>	<b>45</b>
<b>Notes.....</b>	<b>46</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 选题背景

随着全球化发展的深入，各国经济相互依存度越来越高，国际贸易也随之蓬勃发展。中国加入 WTO 后，外贸体制改革不断深化，随着外贸经营权的不断开放，越来越多的企业投身到外贸行业大军，外贸业在国民经济中占有的比例越来越重，尤其是出口行业，更是成为拉动中国经济的三驾马车的其中之一。2004 年，我国进出口贸易总额首次突破 1 万亿大关，达到 11547.4 亿美元，实现贸易差 321 亿美元，成为世界第三大贸易国；2007 年的进出口贸易总额为 21738 亿美元，贸易顺差高达 2626 亿美元，成为仅次于美国的第二大贸易国。2010 年，在经历了经济危机的深刻冲击之后，我们进出口总额上达到 29727.6 亿美元，实现贸易顺差 1831 亿美元<sup>①</sup>。这一系列数据显示了我国对外贸易近年来的快速增长，且贸易顺差优势明显，我国已成为名副其实的贸易大国。

在外资和内资形成的全民外贸环境下，对外贸易飞速增长，而国有外贸公司由于垄断经营和银行保证收购资金这两大优势已不复存在，面对着效益低下，生存困难的困境。从内因来讲，主要就是之前垄断经营形成的通病：人浮于事、不思进取、效率低下。在对待国内厂商时，没有服务意识，以老来自居，对国际市场反应迟钝，更谈不上帮助国内产生创新产品了。从外因来讲，一方面是来自个体、私营和外资外贸公司的激烈争夺，国有贸易企业经营模式单一、经营成本较高、激励机制不完善，及比不上个体和私营公司体制的灵活，又比不上外资贸易公司规模经济带来的强大竞争力和抵御风险的能力；另一方面是随着国有银行的商业化、外贸经营权的放开以及外贸政策透明度的增加，国有外贸企业许多资金和政策上得优惠被取消或被共享。

厦门信达外贸分公司（以下简称“信达外贸”）业务起步于 1984 年，是厦门信达的核心业务，涵盖有色金属、黑色金属、木材等资源产品和光电设备等高科技产品的进口，鞋子、小家电、机电设备等产品的出口以及有色金属、黑

---

<sup>①</sup> 资料来源：中国贸促会，《中国进出口贸易统计年鉴》，中国商业出版社，2012 年，P154

色金属、能源石化和钢材等产品的国内贸易。2011 年，厦门信达外贸分公司营业额已达到人民币 95 亿，是厦门外贸龙头企业之一。

本人信达外贸一线工作了八年，信达外贸在现阶段激烈的竞争环境下，在企业经营管理上仍然存在一些问题：竞争战略模糊，尚无明确的市场、重点经营品种定位，没有对产品进行深耕细作，制度化管理尚不完善、人浮于事。在本篇论文中，本人想结合自己的工作实际，应用所学的理论，浅析信达外贸在当今经济形势下的竞争战略，分析我司应如何进行竞争发展定位，才能突破瓶颈，更好地利用企业内外部资源，提高竞争力，实现稳定增长。

## 第二节 研究内容和研究方法

### 一、研究内容

本文以现代战略管理理论为基础，结合信达外贸的具体实际，对信达外贸的内外部环境进行深入分析。根据分析结论，以及对三种企业竞争战略——成本领先战略、差异化战略、集中差异化战略的对比分析，探讨了信达外贸在竞争战略上应采取的措施，以及如何完善贸易业务战略。达成优化公司业务结构，建立强有力的文化，提升企业竞争力的战略目标。另外，本文还对如何实施和控制这一战略进行了较为详细地论述。通过对改进组织结构、提升人力资源管理水平、调整业务结构、加强国际化经营、加快信息化建设、加强信用管理、注重品牌建设以及建立创新机制等方面的阐述，明确公司应该如何实施企业竞争战略。另一方面，公司应如何在事前、事中、事后对战略实施过程进行有效控制也在文中得以体现。

本文研究将重点回答 4 个问题：

- 1、信达外贸当前面临的内外部环境变化趋势如何？机会和挑战有哪些？
- 2、信达外贸的优势和劣势有哪些？
- 3、未来信达外贸竞争战略如何确定？竞争优势来自确立？
- 4、如何成功实施和控制信达外贸的竞争战略。

### 二、研究方法

本文在企业竞争战略的研究过程中，通过采用 PEST 分析、波特五力模型、



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库